

# Le débriefing psychologique dans un cadre professionnel

**EVELYNE JOSSE**

---

[evelynejosse@yahoo.fr](mailto:evelynejosse@yahoo.fr)

Licence en psychologie, hypnose éricksonnienne, EMDR, thérapie brève  
Psychothérapeute en consultation privée, psychologue à Médecins Sans Frontières

---

1. DEFINITION .....	4
2. OBJECTIFS .....	4
2.1. Objectif général.....	4
2.2. Objectifs spécifiques.....	4
3. LES TYPES DE DEBRIEFING DE GROUPE.....	5
4. DUREE D'UN DEBRIEFING COLLECTIF .....	5
5. LE LIEU DU DEBRIEFING.....	5
6. LES PARTICIPANTS.....	6
1. CRITERES D'INTERVENTION .....	7
2. QUESTIONS UTILES POUR L'ANALYSE DE LA SITUATION.....	7
1. LE ROLE DES DEBRIEFERS .....	9
2. PREPARATION INTERNE DU DEBRIEFING.....	9
3. LES SEQUENCES D'UN DEBRIEFING.....	10
4. LES DEBRIEFINGS DES DEBRIEFERS .....	19

# Introduction

---

Pompiers, ambulanciers, médecins, policiers, militaires, employés de banque et de poste, convoyeurs de fond, gardiens de prison et de sécurité, conducteurs de transport en commun, employés de grande surface, commerçants, assureurs, personnel humanitaire, nombreuses sont les personnes qui du fait de leur profession risquent d'expérimenter ou d'être témoin d'un incident qui les confronte avec la perspective de la mort (la mort réelle ou possible).

Le stress est un phénomène naturel, normal et utile à la survie. Il libère l'énergie et procure la motivation nécessaire pour faire face aux situations difficiles et pour relever des défis. Le stress traumatique est par contre potentiellement destructeur. Lorsqu'il n'est pas reconnu, les risques sont multiples tant au niveau individuel que collectif. En effet, une personne traumatisée peut souffrir de symptômes somatiques ainsi que d'une détresse psychique importante (dépression, trouble anxieux, etc.) la poussant parfois à des mises au repos prolongées (congé pour cause de maladie), voire à démissionner. Elle peut manifester des troubles du comportement suscitant ou exacerbant des conflits au sein de son équipe ou de son service et l'amenant à prendre des risques inconsidérés pour elle-même et pour autrui (accidents de la route, comportement agressif, consommation abusive de substances psychoactives, etc.). Son efficacité professionnelle va se détériorer progressivement, hypothéquant la qualité de son travail, voire affecter la production de l'ensemble de l'institution.

De plus en plus d'employeurs, soucieux du bien-être de leur personnel et conscients du coût des psychotraumatismes (contre-productivité professionnelle, absences, etc.), élaborent des procédures de soutien pour venir en aide à leur personnel affecté par un incident potentiellement traumatisant. Le débriefing psychologique est l'un des supports émotionnels immédiats les plus pratiqués. Décrit ces dernières années, trop souvent appliqué à mauvais escient, parfois mal conduit, il n'en reste pas moins utile lorsqu'il s'accompagne d'autres mesures préventives et thérapeutiques (par exemple, groupe d'entraide, psychothérapie, etc.).

Le présent article se veut un outil à l'intention des débriefeurs amenés à intervenir auprès des personnes affectées par un incident critique dans l'exercice de leur profession.

# Généralités

---

## 1. Définition

Le débriefing<sup>1</sup> psychologique collectif est un entretien structuré mené idéalement dans les 48 à 72 heures et au plus tard dans les 7 jours suivant l'incident critique.

Durant cette session, les personnes affectées par un événement potentiellement traumatisant sont invitées à verbaliser leur expérience.

## 2. Objectifs

### 2.1. Objectif général

L'objectif du débriefing est d'inciter les personnes affectées par un événement potentiellement traumatisant à verbaliser leur expérience afin de prévenir ou de diminuer l'apparition de troubles psychologiques et pour promouvoir leur rétablissement psychologique.

### 2.2. Objectifs spécifiques

Le débriefing constitue :

- ❑ une mesure préventive visant à réduire la probabilité d'apparition de symptômes psychotraumatiques
- ❑ un moyen d'encourager les personnes à utiliser leurs ressources propres pour dépasser les effets de l'incident critique
- ❑ une opportunité de détecter précocement les personnes qui nécessitent des mesures particulières de soutien (évacuation, repos, assistance psychologique individuelle, suivi psychothérapeutique au retour, etc.).

---

<sup>1</sup> En 1983, le psychologue Jeffrey Mitchell est le premier à formuler les procédures à suivre lors d'un travail en groupe suite à des événements traumatiques. Il dénommera cette procédure un débriefing.

### 3. Les types de débriefing de groupe

En général, il est recommandé aux débriefeurs de commencer leur intervention par un débriefing collectif en grand groupe avec toutes les personnes concernées par l'incident critique. Ensuite, ils procèdent aux débriefings en petits groupes homogènes c'est-à-dire des groupes constitués antérieurement à l'incident critique (par exemple, collègues d'une même unité, partageant leur quotidien ou oeuvrant pour un projet commun). Les échanges en petites unités sont centrés sur le vécu et les besoins spécifiques des sous-groupes.

### 4. Durée d'un débriefing collectif

La durée d'un débriefing est variable. Elle est fonction de la taille du groupe, du type d'incident et de sa complexité, etc. Néanmoins, elle ne devrait pas excéder 3 heures.

### 5. Le lieu du débriefing

Il n'est pas toujours aisé de mettre en œuvre un cadre d'accueil pour les réunions de débriefing. Néanmoins, on veillera à ce que :

- ❑ le lieu de rencontre soit protégé du danger extérieur. Il peut être organisé à proximité du site de l'événement dont il doit toutefois être protégé.
- ❑ un confort minimum soit assuré. Par exemple, il est adéquat de prévoir des boissons rafraîchissantes, du thé ou du café léger (la consommation d'excitant tel que la caféine doit cependant être limitée, voire évitée) ainsi que des biscuits et de mettre des mouchoirs en papier à disposition des participants.
- ❑ le local soit tranquille (porte fermée). Un lieu retiré, en plein air, peut également convenir. Les interruptions (coups de téléphone, entrée d'un collègue dans le local, handset, etc.) et les distractions doivent être évitées à tout prix durant l'entretien.
- ❑ le local soit adapté à la taille du groupe (ni trop petit ni trop vaste).
- ❑ la confidentialité soit garantie.
- ❑ les participants puissent se voir et s'entendre. Idéalement, ils devraient être disposés en cercle.

Remarque : Les personnes assises face à face sur les chaises peuvent se sentir gauches et mal à l'aise. Prendre place autour d'une table ronde ou ovale permet de se sentir protégé et de s'y appuyer pour se donner une contenance.

---

<sup>1</sup> Hormis dans les cas où la sécurité l'exige.

## 6. Les participants

- ❑ Les groupes de débriefing réunissent toutes les personnes impliquées par un même événement potentiellement traumatisant.
- ❑ Cependant, une personne qui a commis une faute réelle ayant entraîné l'incident ou en ayant aggravé les conséquences ne devrait pas être conviée au débriefing collectif. Il en est de même pour quelqu'un qui est incriminé par ses collègues même si sa culpabilité n'a pas été prouvée. D'une part, l'objectif du débriefing ne pourrait être atteint car les conflits engendrés par la présence des responsables présumés ne permettraient pas au groupe d'enclencher une dynamique de soutien émotionnel. D'autre part, le groupe pourrait constituer une menace pour les personnes dont la responsabilité est mise en cause. Ces dernières devraient toutefois faire l'objet d'une attention particulière. En effet, être injustement accusé ou avoir mis en péril la vie d'autrui est source de grande souffrance psychologique (le risque de suicide n'est pas négligeable). Des entretiens individuels doivent leur être proposés.
- ❑ D'une manière générale, les personnes non impliquées dans l'incident critique ne sont pas invitées aux groupes de débriefing exception faite pour celles dont la présence est souhaitée par les participants (par exemple, un cadre absent au moment de l'événement dont la présence apporte une estimable reconnaissance au groupe).
- ❑ Lorsqu'un même incident implique des membres de deux institutions différentes, tous peuvent être réunis pour un débriefing commun.
- ❑ Lorsque des personnes sont impliquées à des degrés divers dans un incident grave, on peut procéder à deux débriefings séparés, celui des survivants et celui des proches.
- ❑ Idéalement, un groupe de débriefing ne devrait pas excéder 15 à 20 participants.

Lorsque le nombre de personnes impliquées dans l'événement est nettement plus élevé, il est conseillé de procéder en grand groupe à une première réunion de brève durée (manière de reconnaître que toutes les personnes présentes sont concernées par un même événement et de stimuler le support mutuel). Ce groupe est ensuite scindé en petites unités selon des critères choisis par les débriefeurs (par exemple, selon le degré d'exposition à l'incident). En effet, dans un grand groupe, tous les participants ne pourront avoir l'opportunité d'aborder leur histoire et certains s'effaceront, voire se laisseront dominer par l'atmosphère et l'identité collective (« Nous avons tous soufferts »). De plus, la gestion d'un groupe nombreux peut rapidement devenir malaisé pour les débriefeurs.

# Décision de procéder à un débriefing

---

## 1. Critères d'intervention

Le niveau de gravité est l'un des critères majeurs de la décision d'intervention. En effet, la gestion d'un événement dans lequel des personnes ont pu ou auraient pu mourir ou être gravement blessées réclame un soutien important de la part de l'organisation.

Le type d'incident peut également être un critère d'intervention. En effet, un incident de sécurité peut avoir des répercussions plus graves pour l'ensemble de l'équipe et pour l'institution qu'un événement fortuit ou accidentel.

Le nombre de personnes impliquées dans l'incident ou leur rôle professionnel (par exemple, responsables censés gérer la crise directement affectés) et les implications de l'incident sont également d'autres critères à prendre en compte.

## 2. Questions utiles pour l'analyse de la situation

Les questions reprises ci-dessous aident à déterminer les besoins d'une intervention de la part des débriefeurs.

- De quelle nature est l'incident critique ?
- Quand s'est-il produit ?
- Est-il clos ou est-il encore en cours ?
- Où s'est-il produit ?
- Comment s'est-il déroulé ?
- Combien de personnes sont impliquées ?
- Où sont actuellement ces personnes ?
- Vont-elles rester sur place ou vont-elles être déplacées ?
- Sont-elles en sécurité ?
- Si non, quand, comment et où le seront-elles ?
- Qui est impliqué ?
- Les responsables sont-ils impliqués dans l'incident critique ?
- Comment réagissent les personnes touchées par l'événement ?

- ❑ Y a-t-il actuellement d'autres facteurs de stress que ceux liés à l'incident critique ?
- ❑ Quelles sont les démarches de soutien déjà engagées par les collègues et les responsables ?
- ❑ D'autres types de support émotionnel ont-ils été mis en place ? Si oui, par qui et comment ?
- ❑ Quelles sont les ressources d'aide psychologique disponibles ?

# L'intervention des débriefeurs

---

## 1. Le rôle des débriefeurs

Les débriefeurs doivent disposer d'une bonne capacité d'écoute.

Ils ont pour rôle de :

- ❑ assurer la circulation de la parole entre les différents participants. Ils veillent à ce que chacun puisse s'exprimer.
- ❑ stimuler l'interaction entre les participants. Il est important que ces derniers échangent entre eux et non pas qu'ils s'adressent uniquement aux débriefeurs.
- ❑ garantir la sécurité émotionnelle de chacun. Ils doivent éviter les dérapages tels qu'exprimer des jugements critiques sur les autres, désamorcer les conflits qui pourraient émerger, canaliser les crises émotionnelles, etc.
- ❑ aider à structurer les échanges afin qu'émerge une compréhension mutuelle des événements et des personnes (réactions émotionnelles et comportementales, positions). Pour ce faire, les débriefeurs questionnent, reformulent et résument les propos des participants.

## 2. Préparation interne du débriefing

Les débriefeurs s'accordent par rapport aux modalités d'animation du futur débriefing collectif qu'ils vont mener.

Diverses possibilités s'offrent à eux :

- ❑ Un des débriefeurs anime le groupe tandis que l'autre l'assiste<sup>1</sup>. L'assistant intervient :
  - lorsqu'il perçoit son collègue en difficulté.
  - lorsqu'un aspect du débriefing lui échappe. Par exemple, le meneur ne peut à la fois se centrer sur le participant en train de s'exprimer et être attentif aux réactions des autres. L'assistant peut signaler discrètement à son collègue les personnes qui présentent des signes de décompensation émotive, de retrait ou d'irritation.
  - lorsque celui-ci le lui demande (« Désires-tu ajouter ou dire quelque chose ? » peut être une façon de signaler le besoin d'être aidé).

---

<sup>1</sup> Il n'est pas conseillé qu'un des débriefeurs ne soit qu'observateur, ce rôle étant généralement mal perçu par les groupes.

- lorsqu'une personne nécessite un support individuel (par exemple, lorsqu'un participant, émotionnellement débordé, quitte l'assemblée).
- Ils animent le groupe alternativement (suivant un plan préétabli).

### 3. Les séquences d'un débriefing

Le développement du débriefing par étapes successives suggéré dans le présent chapitre est artificiel. Très souvent lorsqu'une personne mentionne des faits dramatiques, elle évoque les émotions et les pensées qu'ils ont occasionnés. En effet, le vécu des participants constitue une expérience complexe mêlant des données factuelles, des éprouvés affectifs, des sensations et des pensées qu'il n'est pas aisé, voire utile, de dissocier.

Le modèle de débriefing proposé n'est donc pas inflexible : il doit pouvoir s'adapter à la situation, aux conditions ainsi qu'aux personnes à qui il s'adresse. Les séquences décrites ci-dessous sont à considérer comme un aide-mémoire et il n'est pas indispensable d'en suivre strictement le déroulement. Elles ont pour but de rappeler les points devant impérativement être abordés dans le courant de la séance. La priorité des débriefeurs est d'être attentifs aux participants et à leurs besoins et non de se plier à la rigueur d'un protocole.

Le débriefing commence par la présentation des débriefeurs et des participants, par des informations générales sur le débriefing ainsi que par de l'établissement des règles de fonctionnement de la réunion. Cette étape introductive doit être préparée et menée avec soin. Elle permet d'établir un climat de confiance entre le groupe et les débriefeurs. Le bon déroulement du débriefing dépend en grande partie de la qualité de ce préambule.

#### □ Etape 1 : Présentations

Les débriefeurs se présentent en citant :

- Leur nom et prénom
- Leur fonction
- Leurs qualifications

Ils demandent aux participants de se présenter.

#### □ Etape 2 : Cadre du débriefing

Ils donnent des informations sur le cadre dans lequel s'inscrit le débriefing.

- En général, le débriefing est un soutien émotionnel mis en place à la demande des responsables institutionnels. Par cette intervention, ceux-ci manifestent leur préoccupation du bien-être de leur personnel et leur souci de l'aider dans la difficulté. Attester de la sollicitude et du soutien de l'organisation est essentiel car les participants ont besoin de reconnaissance.
- Ce support doit être neutre d'un point de vue opérationnel. Ce qui s'y passe et s'y dit ne peut avoir de conséquence sur la carrière des personnes au sein de l'institution.

- Le débriefing n'est pas une psychothérapie mais un soutien psychologique immédiat assuré par des professionnels de la santé mentale.

□ Etape 3 : Objectif du débriefing

Ils expliquent l'objectif du débriefing :

- partager son expérience avec les autres personnes impliquées
- exprimer ses problèmes ou ses inquiétudes immédiates
- égaliser le niveau d'information quant à l'incident critique
- réduire la probabilité d'apparition de symptômes psychotraumatiques
- stimuler le soutien émotionnel mutuel
- accélérer la récupération psychologique

□ Etape 4 : Déroulement du débriefing

Les débriefeurs fixent la durée approximative de l'entretien collectif.

Ils prévoient des pauses (break, déjeuner, etc.) et en déterminent les moments approximatifs en accord avec les participants.

Ils expliquent brièvement la manière dont se déroule un débriefing et quelles en sont les étapes.

Le cas échéant, ils expliquent que la séance collective plénière sera complétée d'autres types de soutien (par exemple, par des sessions en petits groupes et/ou par des entretiens individuels).

□ Etape 5 : Règles de fonctionnement

Ils proposent les règles suivantes de fonctionnement du groupe :

- Les téléphones cellulaires sont coupés (sauf en cas de nécessité absolue pour l'un des participants de pouvoir être contacté).
- Les participants se respectent (écouter lorsqu'une personne s'exprime, ne pas interrompre, ne pas juger ou critiquer, ne pas accuser, ne pas chercher des responsables ou des coupables, etc.).
- Ils parlent de manière audible afin d'être entendus par tout le monde.
- Ils laissent la parole à une seule personne à la fois.
- Ils s'engagent à respecter la confidentialité.
- Ils n'évoquent que leur propre vécu et leurs expériences personnelles. Ils ne se prononcent pas quant aux sentiments et aux émotions des autres afin d'éviter les généralisations et les jugements.
- S'ils doivent s'absenter (par exemple, pour se rendre aux toilettes), ils quittent et réintègrent la réunion aussi rapidement que possible.

Les débriefeurs demandent aux participants s'ils désirent que d'autres règles soient respectées et entérinent celles qui rencontrent l'approbation de la majorité. Par exemple, fumer ou non durant la réunion est soumis à la décision de l'assemblée.

□ Etape 6 : Participation

Les débriefeurs invitent les participants à s'exprimer durant la séance mais rappellent que parler n'est pas une obligation.

Ils soulignent que la présence même silencieuse d'une personne peut se révéler utile, tant pour elle-même (elle récolte des informations diverses sur les événements et sur le vécu de ses collègues, etc.) que pour ses collègues (elle fait partie intégrante du groupe). De plus, soutenue par le groupe, il est possible qu'elle participe plus activement qu'elle ne l'aurait imaginé.

Ils demandent aux participants de les aviser s'ils se sentent en difficulté dans le courant de la séance. Les débriefeurs insistent sur le respect mutuel. Chaque personne a sa façon de vivre et de réagir aux événements. Certaines peuvent être ébranlées par la discussion autour de l'événement critique et préférer éviter cette confrontation alors que d'autres y trouveront un apaisement.

Lorsqu'une personne est en souffrance et désire quitter le groupe, elle fera l'objet d'une attention particulière et sera vue en entretien individuel. Un des deux débriefeurs la conduit à l'écart de la réunion et lui offre un soutien immédiat. Si elle parvient à se ressaisir, elle réintègre le groupe. Dans le cas contraire, le défuseur lui fixe un rendez-vous pour un entretien individuel aussi tôt que possible.

□ Etape 7 : Clôture de l'introduction

Au terme de cette introduction, les débriefeurs demandent aux participants s'ils ont des questions ou des remarques à formuler. Ils donnent les éclaircissements et les renseignements utiles et le cas échéant, s'engagent à s'enquérir des informations qui ne seraient pas en leur possession.

□ Etape 8 : L'incident critique, les faits

L'objectif principal poursuivi durant cette phase du débriefing est de décomposer l'événement pour rationaliser l'expérience irrationnelle en mots, faits et descriptions. Donner du sens favorise la maîtrise mentale de l'événement qui par sa nature non maîtrisable était potentiellement traumatique et permet de récupérer un sentiment de contrôle sur les faits.

De par sa position et son action au moment des faits, chaque personne n'a inévitablement qu'une vue parcellaire de l'événement dans lequel elle est impliquée. Aussi, reconstruire la globalité de l'incident n'est-il réalisable qu'en groupe.

De plus, le contexte de crise est propice aux interprétations personnelles, aux fausses rumeurs et à la confusion. Les allégations, les non-dits et les convictions de toute sorte sont source de malentendus, de suspicion et de conflits. Retracer le déroulement des faits est une étape essentielle car elle permet aux participants de construire conjointement une représentation réaliste, collégiale et le plus souvent, consensuelle des événements.

Les débriefeurs demandent à ceux qui le souhaitent de raconter le déroulement des faits tel qu'ils l'ont vécu ou compris. Ils prennent soin de les encourager à retracer le déroulement des événements avant, pendant et après l'incident critique. Généralement, au fur et à

mesure que les participants s'expriment, se dessine une image globale commune de l'événement. Néanmoins, il arrive que leurs perceptions divergent sur certains points (chacune de ces perceptions pouvant par ailleurs être légitime). L'important n'est pas d'obtenir un consensus ni de trouver la vérité mais que chacun puisse se forger une représentation signifiante des faits.

Par ailleurs, en écoutant le récit de leurs collègues, les personnes réalisent qu'elles ne sont pas seules, ce qui peut les aider à se départir de leur sentiment d'isolement.

Voici une série de questions qui peuvent aider les débriefeurs à interroger les faits :

- Que se passait-il avant que l'événement ne se produise ?
- Dans quelles conditions cela s'est-il passé ?
- Que s'est-il passé précisément au moment de l'incident ?
- Que s'est-il passé ensuite ?
- Qu'avez-vous vu ?
- Qu'avez-vous entendu ?
- Qui a également vu ou entendu cela ?
- Quelqu'un a-t-il vu ou entendu d'autres choses ?
- Qu'avez-vous fait ?
- Comment les autres ont-ils réagi ?
- Qu'ont-ils fait ?
- Qui était présent ?
- Qu'ont fait les personnes présentes ?
- Combien de temps cela a-t-il duré ?
- Comment cela s'est-il terminé ?

Avant de clore ce chapitre, les débriefeurs s'assurent que l'événement a été compris. Si l'un des participants reste avec des questions ou des interrogations, ils stimulent le groupe pour tenter d'éclaircir les zones d'ombre résiduelles.

□ Etape 9 : Le vécu des participants (réactions cognitives, comportementales, émotionnelles)

La phase d'expression du vécu vise plusieurs objectifs :

- La reconnaissance est un des maître-mots du débriefing. Il est essentiel que les participants ressentent que leur expérience est reconnue et que leurs pensées et leurs émotions sont légitimes. Pouvoir raconter ce qui leur est arrivé et être écoutées attentivement, c'est généralement ce dont les victimes ont le plus besoin. Le but de cette séquence est d'explorer les émotions éprouvées par les différentes personnes.
- Partager ses émotions favorise le lien social et crée une solidarité constructive. Grâce au support mutuel ainsi généré, le groupe devient une forme de soutien pour les participants.
- En entendant leurs collègues s'exprimer, les participants découvrent qu'ils partagent des émotions, des sentiments, des réactions physiques ou des pensées similaires. Ils prennent conscience du caractère commun et fréquent de leurs réactions. Ils peuvent se reconnaître dans l'expérience

exposée et s'identifier les uns aux autres (effet miroir). Mais, dans le même temps, chacun peut prendre une certaine distance par rapport à ce qui est exprimé et ainsi par rapport à sa propre expérience.

- Les différentes réactions évoquées par les participants pendant et après l'incident critique donnent aux débriefeurs l'occasion de les expliciter et de les commenter (voir également l'étape suivante). Etre informé quant aux réponses initiales de stress aigu aide à les dédramatiser et à les normaliser.

Le rôle des débriefeurs :

- Durant tout le débriefing et en particulier durant la phase d'expression du vécu, les débriefeurs encouragent les participants à parler. Il est cependant fondamental qu'ils ne les forcent pas à faire part de leur vécu. En effet, la mise de côté d'émotions difficiles à contenir est pour certaines personnes une défense utile voire nécessaire.
- Les débriefeurs sont garants de la sécurité émotionnelle et leur rôle est, entre autre, de réguler les éventuels débordements émotionnels. D'une part, il est inutile de provoquer un déluge d'émotions douloureuses. D'autre part, l'afflux d'émotions risque d'attiser et de renforcer les effets psychiques délétères du traumatisme (retraumatisation). Ils doivent canaliser les propos qui entraîneraient les sujets les plus vulnérables dans un dévoilement trop personnel ou trop direct de leur problématique. A ceux-là seront proposés par la suite des entretiens individuels.
- Les débriefeurs respectent également des moments de silence. Ceux-ci donnent aux participants le temps d'aboutir leur réflexion intérieure sur ce qui vient d'être dit ou sur ce qu'ils vont exprimer.
- Les débriefeurs ont pour tâche principale d'accueillir les propos des participants. En effet, le point décisif est souvent que ces derniers sentent leur position acceptée et leurs sentiments reconnus comme légitimes. Les débriefeurs doivent accepter les émotions telles qu'elles sont exprimées par les participants. Ils ne peuvent ni les remettre en cause (« Vous n'avez aucune raison de vous sentir coupable ») ni les minimiser (« Ce n'est pas si grave »).
- Voici une série de questions qui peuvent aider les débriefeurs à interroger le vécu des participants :
  - « *A quoi avez-vous pensé au moment de l'événement ?* »
  - « *Qu'avez-vous pensé ensuite ?* »
  - « *Qu'avez-vous ressenti pendant que l'événement se déroulait ?* »
  - « *Qu'avez-vous ressenti juste après ?* »
  - « *Comment vous êtes-vous senti au début, pendant et ensuite ?* »
  - « *Quelles réactions physiques avez-vous eues ?* »
  - « *Quelle était la chose la plus difficile pour vous ?* »
  - « *Comment vous sentez-vous maintenant ?* »

Voici quelques conseils permettant de contrôler les débordements émotionnels :

- Les débriefeurs doivent veiller à ce qu'un participant ne mobilise pas trop longuement la séance.
- Ils doivent être attentifs à ce que personne ne soit exclu de la discussion.
- Ils peuvent intervenir en recadrant :
  - « *Ce sont des émotions violentes mais vous êtes en sécurité maintenant.* »
  - « *C'est normal que vous ressentiez ce que vous ressentez.* »
  - « *Pour certaines personnes, pleurer, c'est une façon efficace de relâcher la pression après des événements difficiles.* »
- En soutenant la personne en difficulté à mettre des mots sur ses émotions, ils l'aident à les contenir :
  - « *Est-ce que vous pouvez mettre des mots sur ce que vous ressentez ?* »
  - « *Que disent ces larmes ?* »
- Dans certains cas, il est préférable de ne pas relever le fait qu'une personne pleure mais lui laisser le temps de se ressaisir avant de lui proposer d'exprimer son vécu.
- Les débriefeurs peuvent également stimuler la récupération psychologique d'une personne en faisant appel à ses ressources et à celles du groupe en posant des questions du type :
  - « *De quoi avez-vous besoin maintenant pour récupérer, pour vous sentir mieux, pour vous sentir aidé ?* »
  - « *Qu'est-ce qui vous ferait du bien maintenant ?* »
  - « *Qu'est-ce que le groupe peut faire pour vous aider ?* »
  - « *Depuis l'incident, quand vous ressentez ce genre de chose, qu'est-ce qui vous permet de vous sortir de ces émotions ?* »
  - « *Est-ce que quelqu'un a envie de dire quelque chose à ... (prénom du participant) ?* »
  - « *Y a-t-il d'autres personnes qui partagent les sentiments, les émotions, etc. de ... (prénom du participant) ?* »
- Ils peuvent également aider une personne en difficulté en l'orientant vers l'avenir :
  - « *Qu'allez-vous faire après le groupe de débriefing et qui vous fera du bien ?* »

#### □ Etape 10 : Information et normalisation des réactions

Les débriefeurs signalent les réactions pouvant apparaître immédiatement et dans l'après-coup d'un incident critique. Une réaction que l'on connaît et à laquelle on s'attend est mieux identifiée et mieux supportée qu'une réaction inconnue qui prend par surprise.

En ce qui concerne les réponses comportementales, cognitives, somatiques et émotionnelles attendues, les débriefeurs évitent de les dénommer « symptômes » (notions référant à la pathologie) et préfèrent parler de réactions. Ils expliquent qu'il s'agit de réactions normales, le plus souvent transitoires, à un événement hors du commun. Ils insistent sur le fait que ces troubles ne traduisent pas une fragilité particulière.

Néanmoins, ils n'hésitent pas à nommer « symptômes » certaines réactions peu fréquentes (par exemple, des bouffées délirantes) signant le plus souvent une évolution vers la pathologie.

Ils donnent des indications sur :

- les réactions individuelles et collectives généralement observées immédiatement après un incident critique (différences individuelles importantes en ce qui concerne le type des réactions et leur intensité). Il faut cependant éviter d'uniformiser et de banaliser les souffrances individuelles.
- les réactions individuelles et collectives généralement observées à moyen et à long terme (différences individuelles importantes en ce qui concerne les réactions et leur évolution dans le temps, réactions différées dans les semaines qui suivent l'événement de certaines personnes qui n'ont manifesté aucune réaction particulière dans un premier temps, etc.).
- les différences individuelles en terme de besoins émotionnels après un incident critique (par exemple, besoin d'échanger pour certains et de s'isoler pour d'autres)
- les besoins généralement rencontrés par les équipes après un incident critique (besoin de rester ensemble quelques jours, tensions pouvant à nouveau émerger après quelques jours de « lune de miel »)

Cette psycho-éducation peut faire l'objet d'une étape à part entière (tel que décrit ci-dessus) ou être fractionnée et progressivement insérée durant la phase d'expression du vécu. Moins éprouvante émotionnellement, ces informations constituent alors des pauses qui permettent aux participants de récupérer.

Les débriefeurs signalent les manifestations comportementales, cognitives, somatiques et émotionnelles qui nécessitent une prise en charge spécialisée par un professionnel de la santé mentale (symptômes psychiatriques, symptômes psychotraumatiques persistant au-delà d'un mois).

#### □ Etape 11 : Gestion émotionnelle

Les débriefeurs donnent des conseils aux participants :

- Ils les sensibilisent au risque accru qu'ils encourent de provoquer un accident (éviter de conduire un véhicule, de manipuler des produits dangereux, etc.) ou de prendre des décisions inconsidérées.
- Ils expliquent l'importance de prendre soin de soi pour récupérer d'une épreuve hautement stressante (règles d'hygiène de vie : se reposer suffisamment, se distraire, se nourrir correctement, limiter la consommation d'alcool, etc.).
- Ils leur recommandent de participer à des activités sociales, récréatives et sportives.
- Ils leur suggèrent de prendre contact avec leur famille.
- Ils leur conseillent de partager leur vécu avec les collègues en qui ils ont confiance.
- Ils leur enseignent des techniques simples de relaxation.

Le cas échéant, ils les informent sur les aides psychosociales disponibles à ou via leur institution.

□ Etape 12 : L'avenir

Les débriefeurs ont pour rôle de repositionner les participants face à l'avenir en les incitant à regagner leurs ressources personnelles (capacité à s'aider soi-même et à s'entraider) et leur autonomie. Voici quelques questions utiles :

- « *De quoi avez-vous besoin dans les heures et les jours à venir pour pouvoir faire face aux événements ?* »
- « *Que va-t-il se passer maintenant ?* »
- « *De quel soutien avez-vous besoin ?* »
- « *Que va faire chacun à ce stade ?* »
- « *Quelles sont les ressources disponibles autour de vous ?* » (soutien psychologique, personne de confiance au sein de l'équipe, détente et loisirs, communication avec la famille, etc.)
- « *Que tirez-vous comme enseignement de cette expérience ?* » (cette question est cependant totalement à proscrire lorsqu'une personne est décédée au cours de l'événement)

Ils abordent la question de la réinsertion des personnes dans leur fonction et de la reprise de leurs activités professionnelles :

- « *De quoi avez-vous besoin dans les heures et les jours prochains pour pouvoir assurer votre travail ?* »
- « *De quoi avez-vous besoin pour retrouver l'envie et le sens de votre travail, pour y croire à nouveau ?* »
- « *De quoi avez-vous besoin pour oser retravailler ?* »

Les débriefeurs les préviennent également des difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans les relations avec leur famille et leurs amis : sollicitations excessives et demandes réitérées du récit de l'événement ou au contraire, conspiration du silence de la part de l'entourage dans le souci de protéger la personne des reviviscences douloureuses, sentiments du « survivant » d'être incompris, etc.

□ Etape 13 : Les suites du débriefing

Lorsque des personnes ont été ou sont gravement menacées (kidnappées, blessées, etc.) ou sont décédées au cours de l'événement, les débriefeurs considèrent avec les participants le soutien à réserver aux victimes et à leurs proches :

- visites aux patients hospitalisés
- participation aux funérailles d'un collègue, organisation d'un cérémonial funéraire ou d'un rite religieux au sein de l'institution
- condoléances et manifestations de sympathie aux familles d'un membre décédé

- envois de colis et de marques de soutien à un otage
- etc.

Les débriefeurs aident également les participants à déterminer le support à court terme dont ils souhaitent bénéficier dans le cadre de l'incident qu'ils viennent de vivre. Par exemple :

- Lorsque les circonstances le permettent, une deuxième séance de débriefing collectif peut être organisée quelques jours plus tard.
- De courtes réunions peuvent être programmées régulièrement afin de tenir les personnes informées jusqu'à la résolution d'une situation critique (personne blessée ou malade dont les jours sont en danger, collègue retenu en otage, etc.). Un bref e-mail d'information envoyé journalièrement est une solution généralement appréciée par les personnes qui désirent rester au courant de l'évolution des événements.
- Lorsque les conditions sécuritaires le permettent, un retour sur les lieux du drame peut s'avérer utile pour certains.
- Rédiger un article pour témoigner d'une situation peut aider à dépasser les émotions engendrées par une évacuation ; rendre hommage peut aider à amorcer le deuil d'un collègue décédé.
- Dégager de l'incident dramatique des recommandations permettant d'améliorer la sécurité donne le sentiment que l'expérience n'a pas été vécue en vain.

La gravité de l'événement est déterminante dans le support différé manifesté par les débriefeurs aux membres de l'équipe. Plus l'incident est dramatique (décès, blessure entraînant une infirmité définitive, détention et torture d'une personne, etc.), plus ce soutien sera soutenu. Généralement, un appel téléphonique un mois, trois mois et un an après les faits constitue une reconnaissance adéquate.

#### □ Etape 14 : Synthèse

Avant de clore le débriefing collectif, les débriefeurs s'assurent que tous les sujets importants ont été abordés. Pour ce, ils invitent les participants à s'exprimer :

- « *Si vous estimez qu'une chose importante n'a pas été dite, c'est le moment de l'exprimer.* »
- « *Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter ?* »

Il n'est pas rare que de nombreux points soient encore soulevés durant la synthèse, prolongeant sensiblement la réunion.

Pour clôturer l'assemblée, les débriefeurs peuvent proposer un tour de table afin que chacun puisse exposer son appréciation de l'entretien :

- « *Qu'avez-vous retiré de cet entretien ?* »

Ils remercient les participants pour leur présence et pour le travail élaboré ensemble.

Ils les informent qu'ils se tiennent à leur entière disposition pour les entretiens individuels et les invitent à les contacter pour fixer rendez-vous.

□ Etape 16 : L'après-débriefing

Après le débriefing, les débriefeurs restent disponibles pour les participants qui désirent leur parler. Des rafraîchissements sont généralement distribués et une conversation libre peut s'engager permettant d'instaurer un sentiment de détente.

#### 4. Les débriefings des débriefeurs

Mener un débriefing est une activité intense et exigeante d'un point de vue émotionnel. Dans leurs activités de soutien, les débriefeurs sont confrontés à leurs propres angoisses et insécurités. Ils doivent parfois affronter des résistances de la part du groupe ou gérer des situations de crise.

Aussi, il est très important qu'au terme de leur intervention, les débriefeurs soient débriefés par d'autres professionnels. Réfléchir entre intervenants à propos des échanges qui ont eu lieu, évaluer la dynamique du groupe, considérer les aspects techniques, exprimer les difficultés personnelles rencontrées en cours de séance, parler des sentiments soulevés par les propos des participants permet de ventiler les émotions et se révèle généralement très aidant.

# Bibliographie

---

Abaakouk Z. (2005), "Guide gestion émotionnelle et intervention après un incident critique », Médecins Sans Frontières-Espagne

Amloot L. (2005), "You are stressed?", Humanitarian operations courses, Handicap International-Belgique

Antares Foundation (2005), "Managing stress in humanitarian workers", <http://www.ataresfoundation.org/download/Managing%20Stress%20in%20Humanitarian%20Aid%20Workers%20-%20Guidelines%20for%20Good%20Practice.pdf>

Attorney-General's Department (2003), "Preparing for the unexpected", Emergency Management Australia (EMA), <http://www.ema.gov.au/agd/ema/emaInternet.nsf/0/C7AF0EEDB2B58615CA256CC200CF078?OpenDocument>

Bierens de Haan B. (1997), "Providing support for Red Cross volunteers and other humanitarian workers following a security incident or a disaster", International Review of the Red Cross, no 318, p. 311-323

Bierens de Haan B. (1998), « Le débriefing émotionnel collectif des intervenants humanitaires : l'expérience du CICR », Archives suisses de neurologie et de psychiatrie, 1998 ;149 :218-28

Bierens de Haan B., Van Beerendonk H., Michel N. et Mulli J. -C. (2002), « Le programme de soutien psychologique des intervenants humanitaires du Comité International de la Croix-Rouge (CICR), La Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale, Février 2002, Tome VI, N° 53

Bryce P. C. (2001), "Insights into the concept of stress", Emergency Preparedness and Disaster Relief Coordination Program, Pan American Health Organization, World Health Organization, Washington D.C., <http://www.paho.org/English/DD/PED/stressin.htm>

CARE Aceh (2005), "Natural disaster safety guidelines", EPO Office, [Alexandre\\_carle@hotmail.com](mailto:Alexandre_carle@hotmail.com)

Crocq L. (1999), « Les traumatismes psychiques de guerre », Paris, Editions Odile Jacob

De Soir E. (2004), « Marqué au cœur », Antwerpen-Appeldoorn, Garant.

De Soir E. (2003), « Cadre conceptuel pour l'aide psychosociale en situations d'exception traumatogènes : la prévention primaire, secondaire et tertiaire de traumatismes psychiques », Année 1, Numéro 2, Janvier 2003, JIDV. COM, [http://www.jidv.com/EDITO%20-%20JIDV%202003%201%20\(2\).htm](http://www.jidv.com/EDITO%20-%20JIDV%202003%201%20(2).htm)

- De Soir E., Fils J-F. (2004), « Le débriefing psychologique est-il dangereux ? », Année 2, Numéro 3, Juillet 2004, JIDV.COM N°7, [http://www.jidv.com/DE\\_SOIR.E-JIDV2004\\_2\(3\).htm](http://www.jidv.com/DE_SOIR.E-JIDV2004_2(3).htm)
- De Soir E., Vermeiren E. (2002), “Les débriefings psychologiques en question... », Antwerpen-Appeldoorn, Garant.
- Ehrenreich J. H. (2005), “The humanitarian companion”. A guide for International Aid, Development and Human Rights Workers”, Great Britain, ITDG Publishing
- Emory University (2005), “Safety and Security Handbook”, Rollins School of Public Health, Atlanta,  
<http://www.sph.emory.edu/gh/Safety%20&%20Security%20Handbook%5B1%5D%5B1%5D.doc>
- Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge (2001), “Gérer son stress sur le terrain », <http://www.ifcr.org/pubilcat/catalog/autogen/4773.asp>  
<http://www.ifcr.org/what/health/psycholog/stress.asp>
- Fillot A. (2005), « L'urgence de prévoir », Médecins Sans Frontières-Belgique
- Fillot A. (2005), « Critical incident intervention. Step by step. For SMS team leaving », Médecins Sans Frontières-Belgique
- Human Resources Branch (1997), “Resources Guide for Critical Incident stress and Debriefing in Human Service Agencies”, Department of Human Services, Melbourne,  
<http://www.health.vic.gov.au/archive/archive2004/96ma124/downloads/96ma124.pdf>
- International Federation of Red Cross and Red Crescent (2001), “Managing stress in the field”, <http://www.ifcr.org/what/health/psycholog/stress.asp>
- Johannes M. (1993), “Helping the helpers”, Kansas State University, Kansas,  
<http://www.oznet.ksu.edu/library/hlsaf2/mf1140.pdf>
- Josse E., (2004), “Le trauma. Guide de prise en charge psychosociale », Médecins Sans Frontières- Belgique, document interne.
- Josse E. (2004), “Le traumatisme psychique. Théorie », Médecins Sans Frontières-Belgique, document interne.
- Légeron P. (2001), « Le stress au travail », Paris, Editions Odile Jacob
- Maquéda F. (1997), « Le vécu du traumatisme chez des « soignants » (volontaires) en situation d'intervention « humanitaire » », in « Les traumatismes dans le psychisme et la culture », sous la dir. De Doray B. et Louzoun C., Ramonville Saint-Agne, France, Editions Erès
- Ouss-Ryngaert L., Dixméras J.-P. (2003), « Que vivent les équipes dans les situations extrêmes ? » in « Soigner malgré tout », Baubet T., Le Roch K., Bitar D., Moro M.R, France, Editions La Pensée Sauvage.

Peace Corps (1999), “Crisis Management handbook”,  
[http://www.globaled.us/peacecorps/crisis\\_h.html](http://www.globaled.us/peacecorps/crisis_h.html)

People In Aid (2005), “Managing people under pressure. On day symposium. Report”

People In Aid (2002), « Supporting aid’s psychological casualties »,  
<http://www.peopleinaid.org/download/French%20translations%20January2002.pdf>

People In Aid (2002), “Debriefing to support aid workers after trauma”  
<http://www.peopleinaid.org/download/French%20translations%20January2002.pdf>

Reuters Foundation (2002), « Managers must help aid staff cope with stress »,  
<http://www.alertnet.org/thefacts/reliefresources/392006.htm>

Santé Canada (2004), « Se préparer et intervenir face à un incident traumatique au travail : Guide électronique pour gestionnaires », Bureau des Services d'aide aux employés (SAE),  
[http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/e\\_guide-man\\_gest/index\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/e_guide-man_gest/index_f.html)

Santé Canada (2004), « Se préparer et intervenir face à un incident traumatique au travail : livret pour gestionnaires », Bureau des Services d'aide aux employés (SAE),  
[http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/man\\_hand-livret\\_gest/index\\_f.html](http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/empl/trauma/man_hand-livret_gest/index_f.html)

United Nations, Office of Human Resources Management (1998), « Mission readiness and stress management”, NY, <http://www.un.org/Depts/OHRM/stress.htm>

United Nations Department of Peace-keeping Operations (1995), “Stress management booklet”, NY, [http://www.the-ecentre.net/resources/e\\_library/doc/UN%20Stress%20Management%20Booklet.pdf](http://www.the-ecentre.net/resources/e_library/doc/UN%20Stress%20Management%20Booklet.pdf)

UNHCR (2001), “Managing the stress of humanitarian emergencies”, Staff Welfare Unit, Career and Staff Support Services, Geneva,  
[http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5G8JQH/\\$FILE/unhcr-stress-jul01.pdf?OpenElement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5G8JQH/$FILE/unhcr-stress-jul01.pdf?OpenElement)

Groupe URD Urgence Réhabilitation Développement, “Gérer stress et santé”,  
<http://www.urd.org/rech/securite/stress.htm>

Webmaster (2005), « Faire face au stress sur le terrain »,  
<http://www.securisme.net/article184.html>